

信用金庫における地域密着型金融に関する取組み事例集
(2017年度)

2019年6月

一般社団法人全国信用金庫協会

目 次

【創業・新事業開拓支援への取組み】	1
● 創業者層に応じた段階的支援を提供する「創業スクール」の運営 【気仙沼信用金庫（宮城県）】	1
● 女性専門家ならびに女性職員による企業支援活動 【豊川信用金庫（愛知県）】	3
● 粉体の特殊接着・加工技術による、産業廃棄物を再利用した観光土産・贈答品の開発 【しまね信用金庫（島根県）】	5
【成長段階企業支援への取組み】	6
● 環境土木分野で成長段階にある企業への、販路拡大に向けた M&A 支援 【北門信用金庫（北海道）】	6
● 成長企業である取引先に対する知的財産を活用した事業性評価の取組み 【桐生信用金庫（群馬県）】	8
● 当金庫内のイントラネットを活用した取引先の販路開拓支援 【日新信用金庫（兵庫県）】	10
【経営改善支援】	11
● 業績不振企業の事業譲渡に際して経営者保証ガイドラインを活用した事例 【栃木信用金庫（栃木県）】	11
● 経営改善計画の策定と同時に人事制度の見直し及び事務の効率化を図った事例 【烏山信用金庫（栃木県）】	13
● 財務状態の改善に加え、特許商品の販売拡大まで含めた包括的な支援 【高鍋信用金庫（宮崎県）】	14
【事業再生・業種転換支援】	15
● 地場産業を支えるインフラ企業の収支を大きく改善 【さがみ信用金庫（神奈川県）】	15
● (株)地域経済活性化支援機構と連携した取引先（旅館業）の再生 【岐阜信用金庫（岐阜県）】	17
【事業承継支援】	18
● 民事信託を活用した大地主に対する事業承継（資産承継）支援 【朝日信用金庫（東京都）】	18
● 事業承継支援専担者の設置 【高山信用金庫（岐阜県）】	19
● 延滞先の親子承継について承継者の事業性評価を行い融資した事例 【延岡信用金庫（宮崎県）】	20

【地域の面的再生への参画】	21
● 三浦半島地域の活性化を目的とした広域連携体制の構築（三浦半島地域活性化協議会の取り組み）	
【かながわ信用金庫（神奈川県）】	21
● 広域連携による地域産業支援	
【津山信用金庫（岡山県）】	23
【災害からの復興支援】	24
● 復興事業に取り組む取引先への複合支援事例	
【あぶくま信用金庫（福島県）】	24

創業者層に応じた段階的支援を提供する「創業スクール」の運営
【気仙沼信用金庫（宮城県）】

■ 取組み内容・成果

<地域特性・ニーズ>

- ・ 当地域における創業比率（既存事業所に対する新規開業の割合）は、2009～2012年において0.63%と全国平均（1.84%）や宮城県平均（2.09%）に比べて低く、仙台市（3.03%）の5分の1の状況にあった。2012～2014年には15.52%と大幅に上昇したものの、東日本大震災からの再建等の一時的な増加と推測され、大勢は減少傾向にある。
- ・ 当金庫ではこれまでも創業者向けに個別相談会やビジネスセミナー等を開催してきた経緯がある。創業期の事業者においては、経営資源や事業ノウハウの不足により、自立かつ持続的なビジネスモデルの確立が課題として顕在化していることから創業スクールを開校した。実施概要等は以下のとおり。

<「創業スクール」（モーカルファクトリー）の運営>

- ・ 創業者に対する段階的な支援を行うべく、①潜在的な創業者の発掘（ZERO-STEP）、②創業の種や創業直後の方を対象に、プランまたは事業をより確度の高いものに具体化するための支援（FIRST-STEP）、③創業後の不安定な期間にある事業者に対し、専門家への相談や事業をブラッシュアップするための支援（NEXT-STEP）を実施。

① ZERO-STEP

- 一社)MAKOTOと連携したE-Learning講座による特定創業支援事業（実績：受講者12名、うち在勤者9名、創業者2名）。地元企業の役員・従業員が受講するなど、一定層からの反応を得た。

② FIRST-STEP

- 創業支援に実績のある講師を迎え、計30時間（一日あたり6時間×5回）の特定創業支援事業（実績：受講者16名、うち創業者3名）。受講者の年齢層は幅広く、スモールビジネスを中心に受講者の生業をつくるための支援を実施した。当スクールでの創業プランのブラッシュアップをきっかけに、法人格の取得や、かねてから

今秋始動！
モーカルファクトリー

モーカルファクトリー
MOCAL FACTORY
地域-LOCALで、儲かる、仕組みをつくる

気仙沼信用金庫では、地域の新規事業の創出を支援するため、今秋、モーカルファクトリーを始動いたします。

震災から6年が経過しましたが、事業所・工場の復興は過半数ではありません。また、生産拠点を取り戻した事業所において、販路が回復しない先や、原材料価格の高騰に苦戦している先が多く存在します。船が、これらは全国でも同様のトレンドであり、今後は雇用競争だけでなく、消費者ニーズの先読みや、共創し合える事業パートナーと連携した事業など、信頼できる仲間を増やし、業種知恵を絞り続けることが一つの鍵となると考えております。このため、地域の創業・第二創業・新規事業を支援すべく、「地域で儲かる仕組み」をともに考え、実践する者を作り、地域経済の成長を支援するため、同事業を始めました。

気仙沼信用金庫では、創業には以下の5つの壁があると考えております。

創業の5つの壁

1. 創業という選択を検討する際の「勇気」の壁
2. 自分の想いをビジネスプランに落とし込む際の「具体化」の壁
3. ビジネスプランを事業にする際の「お金」の壁
4. 開業後に訪れる、社長業という事業以外の課題に陥れる「開業」の壁
5. 事業を軌道に乗せるための「3年」の壁

これらの5つの壁を飛び越え、地域に定着する事業を作るための3つの柱を掲げ、地域の「好き」や「想い」を事業として形づくるための仕組みづくりに取り組んでいきたいと考えております。

日本 THE NIPPON 公益 FOUNDATION 一般財団法人 気仙沼しんきん復興支援基金 気仙沼信用金庫

計画していたイベントの実施、店舗オープン等、新規事業の展開や創業プランの具体化に踏み出している受講者もいる。今後も継続的な支援を行うことで、創業者の事業強化や雇用の創出、ひいては地方創生につなげることを目指している。

ホップ ZERO-STEP 創業に触れてみる・未来を想像してみる

「いつかは創業も考えている」「会社も好きだけど、いつかは土日を使って仕事にしてみたい趣味や夢がある」
この段階を「ZERO-STEP」と定義し、創業や未来を考える機会を作ることにより、「勇気」の壁を飛び越えるためのご支援を考えております。
今年度は、一般社団法人MAKOTO（仙台市）と連携し、同社のE-Learning教材を活用しながら、「創業」を考える場を作りたいと考えています。

【実施目的】

創業に関するE-Learning講座の個人受講または集団受講を通じて、創業を考え、創業の準備段階を適切に進めるための知識やサポートしてくれる仲間を得る。

【開始時期】

第1期 10月中旬開始
第2期 10月下旬開始
第3期 11月上旬開始
※いずれも12月末に終了予定となります。

【受講費用】

無料

【受講までの流れ】

- ①申込書に必要事項を記載のうえ、最寄りの営業店または電話・FAX・Emailによる申込みを行う。
 - ②事前ガイダンス（申込書に記載された連絡先に案内いたします。）に参加し、受講形式を選択のうえ、受講IDの発行を受ける。
 - ③受講開始（※集団受講を選択された方は登録したメールアドレスに受講案内が届きます。）
- ※同事業は気仙沼市の特定創業支援事業として認定を受けており、全講座の8割以上を受講された方には、当金庫より修了証を発行いたします。

講座タイトル（計29講座）

E-Learning全体ガイダンス	KPI経営
ベンチャーマインドと志	マーケティング
はじめの起業	営業基本・セリング（BtoB、BtoC）
新規事業の立ち上げ方①②	メディア内の発信
ベンチャー総論	WEBサイト等の集客ツール活用法
地方ベンチャー特有の総論	ネットショップ活用案
ベンチャーの顔出症状と対策	資金調達総論
失敗学	資金調達各論（融資/補助金/VCA投資家）
事業計画書の書き方	人事労務管理
ライティング	東北の注目ベンチャー
財務モデリング基礎	人材採用
起業と税金	立ち上げ期の西井健扶会
ローカルビジネスの成功事例	

ステップ FIRST-STEP 「好き」や「想い」を形にする

「自身が好き興味や夢を事業化してみたい」「第二創業・新規事業を考える際に、改めて自身の想いを確認し、形にしていきたい」
この段階を「FIRST-STEP」と定義し、自身の事業に対する「想い」を確認し、無理なく事業に繋げるための、「具体化」の壁を飛び越えるためのご支援を考えております。
今年度は、宮城県のスモールビジネスの立ち上げを支援している波多野卓司先生（大崎市）と東北の女性創業を支援する伊藤理恵先生（大崎市）と連携し、自身だけの一番商品を作り、地域に定着するための計画と一緒に作っていきたくと考えています。

【実施目的】

自身の「好き」や「想い」を対話形式で落とし込んでいき、無理なく事業化するための仕組みづくりを検討のうえ、地域に定着するための計画を作成する。

【実施スケジュール（全5回）】いずれも10時～17時を予定しています。

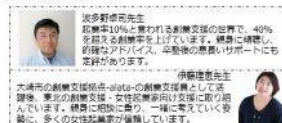
第1回 10月28日（土） 第2回 11月4日（土） 第3回 11月11日（土）
第4回 11月18日（土） 第5回 12月2日（土）

【受講費用】

無料

【受講場所】

第1回
ゲストハウスアーバン
第2回以降
ワン・テン会議室



【受講までの流れ】

- ①申込書に必要事項を記載のうえ、最寄りの営業店または電話・FAX・Emailによる申込みを行う。
 - ②事前ガイダンス（申込書に記載された連絡先に案内いたします。）に参加する。
 - ③受講開始
- ※同事業は気仙沼市の特定創業支援事業として認定を受けており、全講座の8割以上を受講された方には、当金庫より修了証を発行いたします。

プログラム

第1回 起業率10%の壁を越えよう 事業の可能性/先輩起業家体験 ～思いをカタチに～	第4回 ビジョンを数値に変換しましょう 事業計画書作成 ～継続するために必要なこと～
第2回 差別化する/事業の資格をつくりましょう ～誰に、何を売るのか～	第5回 ビジネスプランの発表 ～アクションへの道筋をつけましょう～
第3回 中間プレゼンテーション ～課題を洗い出す～	

■ 外部連携先及びその役割

①（一社）MAKOTO

E-Learning の提供、運営（ZERO-STEP）

②コンサルタント

創業塾の講師（FIRST-STEP）

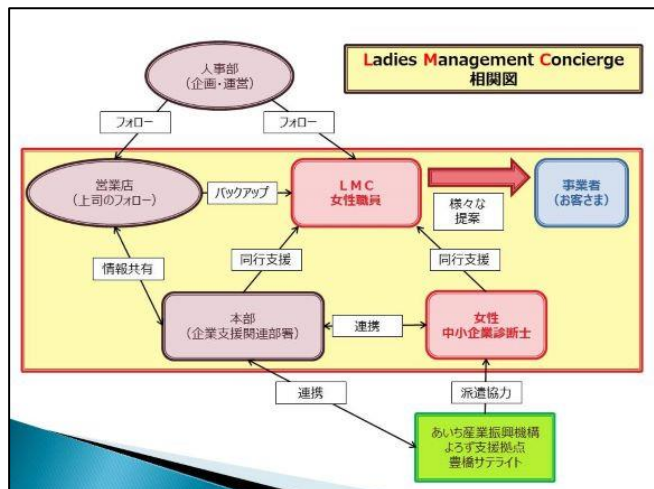
③日本財団（（一財）気仙沼しんきん復興支援基金）

運営資金提供者

女性専門家ならびに女性職員による企業支援活動
【豊川信用金庫（愛知県）】

■ 取組み内容・成果

- ▶ 当金庫は、女性職員の活躍の幅を広げるため、女性だけで構成されるコンサルティングチーム「LMC(Ladies Management Concierge)を2017年6月に発足した。当金庫本部の取引先支援経験者、外部の女性中小企業診断士（よろず支援拠点）が当該女性職員に同行し、訪問の際は、女性ならではの視点を活かした取引先企業の支援及び自金庫の人材育成を目的として、年度を通じて6回程（原則月1回、2時間）の面談を重ねた。
- ▶ 2017年度は、「①食品製造販売業」「②温泉旅館業」「③装飾業（スワロフスキーを使用したデコレーション制作）」を選定し、コンサルティングを行った。
①に関しては、新商品開発（経営革新）、②に関しては、リピート率向上に向けた仕組みづくり（経営改善）、③に関しては、販路開拓とブランディング（創業）を主体に支援活動を行った。
- ▶ 成果について、①に関しては、本件取組みの過程から波及し、農商工連携事業での商品化にむけて進んでいる。②に関しては、従業員スキルの標準化が図れた。③に関しては、専門家の助言をもとに5件の新規取引先の獲得となり、増収となった。
- ▶ 当初、コンサルティングに対するプレッシャーはあったが、選ばれた女性職員は、プライベートの旅行先で取引先企業の競合先の商品を購入し、取引先にアドバイスを行ったことや、これまで主張が苦手だった職員が積極的に意見を述べる等、自主的な改善提案ができるようになるなど、モチベーション・スキルの向上が見られた。
- ▶ 女性職員の視点を活かした取組みにより、売上拡大につながるなど、一定の成果（効果）が得られたと評価している。また、担当部内でも、取引先に対する新たな発見があるなど、金庫全体での影響も大きい。



■外部連携先及びその役割

- あいち産業振興機構（よろず支援拠点含む）
専門性が高い経営課題についての連携支援

粉体の特殊接着・加工技術による、産業廃棄物を再利用した観光土産・贈答品の開発
【しまね信用金庫（島根県）】

■ 取組み内容・成果

粉体の特殊接着・加工技術を有し、全国各地の資源を活用して観光土産・贈答品の開発を手掛ける企業（隣県：弊庫営業エリア外）に訪問した際、その加工技術や実績紹介を受け、併せて現場視察をさせて頂いた。

その後、弊庫内部において、その技術を活用して当地のためになる取組みができないか検討した際、案として「しじみの貝殻」の活用があがった。

「しじみ」は当地の特産品であり、貴重な資源であるものの、その貝殻は取扱業者において産業廃棄物として処理されており、コスト負担も発生しているのが現状である。

そこで、弊庫取引先である海産物販売会社を訪問し、「しじみの貝殻」の活用について提案したところ、非常に興味を示されたため両社を引き合わせた。

開発協議と試作の結果、しじみの貝殻を洗浄・粉碎のうえ、特殊技術で加工した商品化が可能となり、県内水族館の名物をあしらった観光土産・贈答品の製作に至り、販売開始となった。

観光 PR にも資する商品の開発とともに、産業廃棄物のコスト削減につながる取組みとなった。

環境土木分野で成長段階にある企業への販路拡大に向けた M&A 支援
【北門信用金庫（北海道）】

■ 取組み内容・成果

【アピールできる点】

単なる M&A の支援に留まらず、対象企業詮索段階から積極支援を行い、企業価値の仮算定や買収後の経営体制の助言など、出口戦略まで一貫した直接的なコンサルティング機能を発揮した点。

【概 要】

- ① 当金庫本店所在地にグループ本社がある H グループ傘下の I 社は、15 年前から先行投資を兼ねて、下水管の管更正工事分野への進出を時間をかけて行っていた。
- ② 既に盛んに管更正工事を施工してきた関東圏企業に技術者・作業員を派遣し、ノウハウ蓄積を行い、近年は自社で施工建設機械への設備投資も実施し、空知管内においては唯一の施工業者となった。
- ③ 管更正工事は、新設管工事と比較するとコスト面・静粛性・環境面に優れた施工方法のため、特に都市部におけるニーズ拡大が期待されていた。
- ④ 奇しくも、札幌市が今後の上下水工事には、積極的に同技術を採用する方針を発表し、I 社の事業分野は成長段階での移行が期待される局面になった。
- ⑤ しかし I 社は札幌圏に販路を持たないため、元請業者として市場参加することが危ぶまれており、M&A の対象先の詮索を含め、当金庫企業支援室が相談に預かった。

【支援内容】

- ① 買収候補先企業の規模等を鑑みるに、大手の M&A 仲介業者は手数料の観点からも利用は不可とし、I 社と当金庫共同で、公開されている企業情報等から、アタックリストを作成（約 80 社）し、中堅 M&A 仲介業者にアタックリストによるテレアポだけを依頼するスキームの採用を助言。
- ② 対象先選定後は企業価値の仮算定や、財務調査支援を実施。
- ③ 対象会社は後継者問題があり、要再生企業であり、廉価で買収する為に、債権カットに進むか、販路確保を優先し債務引受で対応するかについても、I 社 H グループ内でも意見の割れるところであったが、カット期待額と、時間的毀損による CF ロス額を試算し、経営判断の基礎資料提供を行った。
- ④ 買収対象会社には、社長・専務がいるので、買収後の経営体制構築にも配慮する必要があったのでいくつかの選択肢と、それに伴うメリット・デメリットをまとめ、基礎資料として提示した。
- ⑤ 交渉・買収に伴うスケジュール管理、検討委員会の議事進行役を担い、スキーム全体の進捗支援も実施した。

【その他】

- ① 金融仲介機能・コンサルティング機能の発揮をする際に、短絡的に外部に委託するのではなく、当金庫内の知見を活用することにより、レピュテーション向上に大きく寄与し、現在も他の M&A 案件の相談を受注している。
- ② 買収企業の業績や、I 社販路拡大は当初想定以上の効果を発揮し、管更正工事業業を成長段階にのせることに成功。

成長企業である取引先に対する知的財産を活用した事業性評価の取組み
【桐生信用金庫（群馬県）】

■ 取組み内容・成果

当金庫は、群馬県桐生市に本店を構え、重点地区4市2町、群馬県のいわゆる東毛地区の人口67万人・28万世帯を営業エリアとして、34カ店で営業している（2018年3月末時点）。

群馬県東毛地区の特長は、全国と比較し製造業が多いことが挙げられ、全業種のうち製造業の占める割合が全国平均では18%程度であるのに対し、東毛地区の製造業は45%程度を占めている。完成車メーカーであるSUBARUの企業城下町として、活気あふれるものづくり企業が多く、自動車部品に限らず、パチンコ関連部品、家電機器、歴史ある繊維産業など、中小の高い技術を有する製造業が多く集積している。

当金庫では、営業店向けの勉強会を通じて、特許庁の制度である「知財ビジネス評価書作成支援」（以下「当制度」という。）の活用先を模索していた。そこで当金庫久宮支店の取引先であるI社が目にとまった。I社は、当初、受託研究開発を中心に技術ベンチャーとして設立され、現在は独自開発の「無振動エンジン」を用いたドローンやコージェネユニットなどを開発・販売している企業である。特に知財については、対向ピストン（無振動）エンジンの特許を日本と欧州で取得しているほか、同エンジンに係る周辺特許を多く出願している。事業面では、知財を活かし、電動ドローン及びハイブリッドドローンの開発を行っている。特にハイブリッドドローンについては、同等の性能（飛行時間60分超）と操縦性を併せ持つ製品が存在しないため、マーケットにおいても大いに期待できると考えられる。

当金庫は、I社がこのように高度な技術や特許をビジネスに活用しているため、当制度を活用することが最適な課題解決策だと直感した。当制度は、知財をビジネスに活用している企業に対し、知財にかかるビジネス評価書を無料で作成できる制度である。まずは、当金庫の中小企業センターより営業店に対し当制度を説明し、I社の意向を伺った。I社においても当制度に関心を寄せていただき、後日、営業店担当者及び中小企業センター担当でI社に訪問し、当制度の趣旨・内容を説明し申請に至った。

当金庫は、事業性評価が注目されて以来、ものづくり企業が多い当金庫の営業エリアにおいて最も活用すべき制度だと考えていた。初めての申請で不安を抱えながらも、申請の結果、「採択」となった。

後日、知財調査会社の弁理士とI社へヒアリングに訪問し、2カ月程度で「知財ビジネス評価書」を作成していただいた。評価書の内容は、I社の技術や知財の価値、事業の市場性や将来性、事業価値などで非常に高い評価をいただいた。評価書の提供後は、I社の開発しているハイブリッドドローンのデモ飛行や出展する展示会へ営業店・本部とも積極的に見学に出向き、信頼関係を構築している。

I社は、今回の「知財ビジネス評価書」で、非常に高い知財評価・事業評価を得た

ことで、2017年の東京モーターショーなど各種イベントに招待される機会が増え、技術力のPRや販路拡大につなげることができた。当金庫は、当制度の支援により、社長にも大変喜んでいただくことができた。

当金庫は、この「知財ビジネス評価書」をもとに事業性評価による融資にも積極的に取り組み、今後の業容拡大を図るための土地及び工場の購入資金を融資により支援することができた（融資金額1億3,500万円）。

■外部連携先及びその役割

- 特許庁、IP Valuation 特許事務所
知財ビジネスのヒアリングと評価書の作成

当金庫内のイントラネットを活用した取引先の販路開拓支援
【日新信用金庫（兵庫県）】

■ 取組み内容・成果

当金庫では、各営業店が取引先から聞き取りした情報を全店で共有する手段として、金庫内のイントラネットにおいてマッチング掲示板を構築している。

本取組みは、この掲示板を活用して、取引先 A 社（金型製造業）の販路開拓ニーズと、取引先 B 社（機械部品の切削加工業）の外注先確保のニーズをマッチングさせたものである。

○取組みの概要

当金庫担当者 a が A 社を定例訪問していたところ、売上の約 8 割を大手企業 1 社からの受注に依存しているが、近年受注が減少傾向にあり、新たな販路の開拓が課題であることを聞き取った。併せて同社の設備や技術力を確認したところ、同社には NC 旋盤やマシニングセンター数台を設置しており、一定の技術力を有していることが分かった。

担当者 a は、聞き取りの結果を踏まえ、掲示板にこの内容を登録した。

一方、当金庫担当者 b が取引先 B 社を定例訪問していたところ、代表者より「今のところ資金は足りており、借入は機械の増設時にお願いしたい」との話があった。

更に担当者 b は、機械増設を考えている理由等について聞き取りしたところ、「取引先から新たな仕事の依頼があるものの機械がフル稼働の状態であり、対応できていない」との話があった。また、機械増設の場所がないとのことであった。

このため、担当者 b は、同社の当面の課題は機械の増設ではなく、外注先を確保することであると考えた。

担当者 b は、同社からの聞き取り後、掲示板を照会し、担当者 a が登録している情報を同社にマッチングできるのではないかと考えた。

担当者 b から担当者 a に連絡をとり、それぞれの取引先の意向を確認したうえで、お互いの工場を見学し、保有設備や加工精度等を確認したうえで、取引先 B 社の仕事の一部を取引先 A 社に依頼することとなった。

これらの取組みにより、取引先 A 社は「新たな受注先の確保による売上増加」、取引先 B 社は「外注先の確保による売上増加と受注先との良好な関係の構築」につながった。また、それぞれの取引店では、「売上増加等による新たな資金ニーズの発掘や関係強化」につながった。

当金庫では、中期事業計画において課題解決型金融の強化を掲げている。本事例は、取引先の事業内容を把握し、それを踏まえた課題を聞き取り、解決を支援することで、取引先の発展と当金庫との関係強化につながった課題解決型金融の取組みである。

業績不振企業の事業譲渡に際して経営者保証ガイドラインを活用した事例
【栃木信用金庫（栃木県）】

■ 取組み内容・成果

- (1) 取引先 A 社（ガソリンスタンド 5 店舗運営）
 - ① 法人設立：1952 年 11 月
 - ② 従業員：17 名
 - ③ 売上高：2,749 百万円
 - ④ 金融債務：699 百万円（他行メイン先）
 - ⑤ 当庫与信：103 百万円（債務保証：71 百万円、証書貸付：32 百万円）
- (2) 窮境原因
 - ① ガソリンスタンド事業への投資を行ってきたが、ガソリン需要の低迷に加え、元売子会社やプライベートブランド業者との価格競争激化により、収益低下が続き、投資回収前に撤退を余儀なくされ、借入過多の状態に陥った。
 - ② 5 店舗中、3 店舗が築 40 年以上、2 店舗も 16 年経過し老朽化が進んでおり、建物維持費用に加え地下タンク対応費用がかかり収益を圧迫した。
- (3) 取組み内容
 - ① スポンサー型の事業再生を検討。
 - ② 経営者保証ガイドラインを活用した保証債務の整理。
- (4) 経過
 - ① 初期として 11 社に打診、第 1 次意向表明で 3 社に絞り込み、最終的に全店舗譲渡の提案先に決定。
 - ② 全 5 店舗を譲渡予定であったが、賃貸物件であった 1 店舗は継続不成立により 4 店舗譲渡にて契約成立。譲渡価格 161 百万円にて全金融機関同意形成。
 - ③ 商事債権の支払いを優先としたため、当庫債務保証は具現化せず解消。
 - ④ 十分な敷地を有していることから、庭部分を切り分けて処理を行うこととしたが、経営者保証ガイドラインに基づき、華美でない自宅を残すことを全債権者が了承（保証履行 17 百万円）。
- (5) アピールできる点
 - ① 1 店舗は継続とならなかったものの、4 店舗が事業継続され雇用も維持された。
 - ② 経営者保証ガイドラインに基づく保証債務の整理に貢献しながらも、個人不動産価格の妥当性について検証し、当庫より不動産売却価格の再度交渉を要請、1.5 百万円増額となった。

■ 外部連携先及びその役割

- コンサルタント
スポンサー企業の選定、事業譲渡計画案の立案
- 弁護士
当該法人の特別清算申請、保証債務の整理
- 栃木県中小企業再生支援協議会
上記計画の妥当性検証、金融機関調整

経営改善計画の策定と同時に人事制度の見直し及び事務の効率化を図った事例
【烏山信用金庫（栃木県）】

■ 取組み内容・成果

対象企業は 2015 年に経営改善計画を策定していたが、再度計画の達成状況が低調であったことから、改めての計画策定を必要としていた。業績の不振には外部要因が大きかったものの、企業の内部にも「従業員の定着率の低下」などの問題点があったため、計画策定と同時に内部要因の改善を行うこととした。

外部のコンサルタントと当金庫の職員が同席して企業側と面談を重ねた結果、①就業規則等の規定類は形式的には整備されているものの実際の運用が伴っておらず、昇給や処遇に従業員の納得感がない、②手書きで作成する書類が多く本来の業務以外にかかる時間が多くなっている一などの問題点が抽出できた。

そこで、従業員のキャリアパスを明確にして、評価と昇給等の関連が従業員に理解しやすい仕組みを整え、規定等の見直しも行った。また、これまでの紙の書類に替えて、タブレット端末を利用したシステムを構築し、事務処理時間の短縮を図った。

その上で経営改善計画を再作成したことから、その後の業績は上向いてきている。

■ 外部連携先及びその役割

- 中小企業診断士、キャリアコンサルタント
人事制度の見直しや規定類の改定等の支援

財務状態の改善に加え、特許商品の販売拡大まで含めた包括的な支援
【高鍋信用金庫（宮崎県）】

■ 取組み内容・成果

宮崎の地場産品を製造する食品製造業に対し、再生支援協議会関与のもと、2013年に経営改善計画を策定し、関係金融機関と金融調整を行いつつ支援を行ってきた。計画策定後3期以降は、再生支援協議会の関与が終了し各行の任意支援となっており、元金減額の条件変更を継続していた。

営業店担当者が当社より、一時的な運転資金の相談を受けたことから、融資部企業支援担当に支援の相談依頼があった。支援担当者は、過去10年の取引及び業況推移を把握するとともに、財務分析を実施しその内容をレポートにまとめ経営者と共有した。

財務内容は依然として債務超過ではあったものの、技術開発による内製化や新商品開発等、当社の経営努力により、業況が改善傾向にあり、正常な債務償還年数の範囲内に収まるなど、負債に対するキャッシュフロー創出力が増していたことから、前向きに金融支援を検討する方針となった。

金融支援を検討するにあたり、事業計画の策定支援を実施した。当支援において経営ビジョンの聞き取りを行い、詳細にSWOT分析を行うためにバリューチェーン分析を実施。主活動、管理活動における問題点を明らかにしたうえで、課題を設定し、アクションプランを策定した。

また、当運転資金を個別に対応するのでは、返済負担を増加してしまうことになるため、既存債務とまとめたリファイナンスを提案した。その際、運転資金所要額の範囲内において一部短期ころがし融資を実施し、返済負担を軽減させた。

本件支援により、運転資金に対する資金支援を行うとともに、当社の返済負担は軽減し、キャッシュフローバランスの改善が図られた。また、経営課題を明らかにし、改善に向けた道筋も示すことができた。

■ 外部連携先及びその役割

- 宮崎県信用保証協会
金融支援に対する債務保証

地場産業を支えるインフラ企業の収支を大きく改善
【さがみ信用金庫（神奈川県）】

■ 取組み内容・成果

- ・ 当社は、老舗のリネンサプライ業。当金庫営業地域内において重要な地場産業である宿泊業者を数多く顧客として有しており、シェアの高さと深い信頼関係とが相まって、地域にとってなくてはならない企業である。
- ・ しかしながら、経営管理態勢の不備、東日本大震災や箱根山噴火の影響による売上高の減少などから、長く窮境状態に陥っていた。
- ・ 2013年、外部専門家と連携して下記1. のとおり経営改善に取り組んだ結果、下記2. のとおり2017年2月期をもって11期振りに当期利益を計上することができた。

【1. 取組内容】

- ①取引先ごとの収益管理と取引条件の明文化
- ②相見積による仕入れの低減
- ③二工場を一つに統合集約
- ④多能工化とシフトの見直しによる労務費比率の低減
- ⑤ルートの見直しと再配達条件見直しによる配送の効率化

【2. 取組により得られた具体的成果と達成状況】

(1) 収益性の改善

①売上高

2013/2期：	490,755千円
→2018/2期計画：	407,790千円
→同実績：	417,981千円（102.5%）

②営業利益

2013/2期：	△36,853千円
→2018/2期計画：	6,210千円
→同実績：	44,344千円（714.1%）

③売上原価率

2013/2期：	87.1%
→2018/2期計画：	72.6%
→同実績：	68.2%（△4.4pt）

(2) 後継者の成長

- ・ 高齢な代表者に替わり、後継者を主体的に経営改善に取り組ませた。顧客や従業員との交渉、モニタリング会議での発表等を通じて、後継者は成長を見せた。

■ 外部連携先及びその役割

○企業再生・事業承継コンサルタント協同組合（CRC）

経営改善計画の策定（経営改善計画策定支援事業を活用）及び実行支援

(株)地域経済活性化支援機構と連携した取引先（旅館業）の再生
【岐阜信用金庫（岐阜県）】

■ 取組み内容・成果

旅館業を営む A 社は、当地の重要観光資源である「鶺鴒飼い」において、観光客の受入施設として重要な役割を果たしている。また「鶺鴒飼い」の運営においても、当社創業家が個人として深く関わっていることから、当社は法人・個人ともに、地域の重要な観光産業と切り離せない状況にあった。そのような状況下、当社業績は、バブル期以降、団体旅行から個人旅行へ風潮が変わる中、消費者ニーズ変化への対応の遅れや、必要な施設改修等の投資を先送りしてきたことから、顧客支持の低下により売上は年次減少、事業継続上必要となる設備投資の実行も待ったなしの状況となっていた。

そのため当庫は、地域観光産業の中で重要な位置づけにある当社については抜本再生を図る必要があると判断し、(株)地域経済活性化支援機構と連携し、①過剰債務解消を図る金融支援、②再生に必要な設備投資計画と資金調達計画一を織込んだ再生計画の策定に取り組んだ。

また、保証責任、経営者責任の履行に関しては、当社創業家が「鶺鴒飼い」の運営に深く関与していることを慎重に検討した結果、経営者保証ガイドラインを活用しつつ、創業家が経営者、連帯保証人として一定の責任を履行した条件で、地域の観光資源に悪影響が及ばないスキームの構築に配慮した。

結果、事業再生計画の成立を受け、当庫は計画に従い当社の過剰債務相当について金融支援を実施し、また新規取引金融機関の支援により旅館設備に対する新たな設備投資も実施された。当社は現在、当庫を含む取引金融機関のモニタリング支援を受けながら、自主再生に取り組んでいる。

■ 外部連携先及びその役割

- (株)地域経済活性化支援機構
 - ・ スキーム構築のアドバイス
 - ・ 収益改善支援策のアドバイス
 - ・ 専門家による各種調査報告の作成
 - ・ 債権者間調整の実施

民事信託を活用した大地主に対する事業承継（資産承継）支援
【朝日信用金庫（東京都）】

■ 取組み内容・成果

取引先は家族で 20 以上の賃貸用不動産を所有する大地主。父親を中心に息子 2 名も含めて物件を所有。

従来、物件ごとに様々な金融機関から借入れをしていたが、各金融機関の融資条件がバラバラの中、借入金の返済圧力に窮するとともに、高齢な父親の相続対策にも問題を抱えていたため、当金庫に改善策の提案を求めたもの。

当金庫から、民事信託を活用しつつ不動産を法人化するという、資金繰り改善策と資産承継を同時に実現するプランを提案。本プランのメリットを時間をかけ丁寧に繰り返し説明した結果、取引先の顧問税理士の評価も得て実行に至った。

民事信託の組成にあたっては、受託者を一般社団法人、受益者を株式会社とする等、士業者等の専門家と最新の情報に基づくスキーム作成を行った。

○「民事信託」案件概要図

※信託財産：不動産および金銭

(委託者) お客さまご一族(父・長男・次男)



(受託者) 一般社団法人



(受益者) (ご一族の)資産管理法人

■ 外部連携先及びその役割

- ①当金庫顧問弁護士
信託契約書の確認
- ②当金庫顧問税理士
民事信託スキームにおける税務上の問題点の確認
- ③当金庫親密民事信託専門家
民事信託スキーム組成の支援・アドバイス
- ④取引先顧問税理士
提案内容における財務上、税務上の確認
- ⑤取引先顧問司法書士
信託契約書公正証書化、信託登記、抵当権設定登記、
信託受益権売買等における実務

事業承継支援専担者の設置 【高山信用金庫（岐阜県）】

■ 取組み内容・成果

2017年10月より事業承継支援専担者を設置。岐阜県事業承継支援ネットワークの事業とリンクさせ、「事業承継診断シート」を活用した事業承継診断に取り組んだ。

単純に診断シートの件数を稼ぐのではなく、その後の支援を見据えて具体的なヒアリングが必要との判断から、営業店担当者と事業承継支援専担者が同行訪問する形で事業承継診断を実施した。診断結果を基に、主に支援先の顧問税理士等と連携しながら必要な支援を実施している。2017年度中の実行には至らなかったものの、2018年度には、この活動を通じて出てきた事業承継支援先に対する事業承継関連融資や、M&A成約等の成果が出始めている。

また、2018年度からは、事業承継支援で必要となる株価対策に資する支援メニューを充実させるため、株価の引き下げが必要な事業承継先に対する課題解決策の一つとして、オペレーティングリースを取扱う金融商品取扱業者との提携を結んだ。

さらに、後継者不在で廃業を予定している地元中小企業の支援をするため、M&Aアドバイザー業務も強化していく。

■ 外部連携先及びその役割

①地元会計事務所

事業承継問題を抱える取引先の全般的な支援

②日本M&Aセンター、信金キャピタル、岐阜県事業引継ぎ支援センター、ビズリーチ、トランビ

第三者承継支援（M&A）

③金融商品取扱事業者

自金庫では取扱していない株価対策や相続税対策に資する金融商品提案

延滞先の親子承継について承継者の事業性評価を行い融資した事例
【延岡信用金庫（宮崎県）】

■ 取組み内容・成果

被承継者は接骨院を経営。高齢になり事業意欲も減退し、延滞先となっていた。

被承継者は娘夫婦とともに当金庫営業店に来店し、娘への事業承継と接骨院の改装費用に関する融資の相談に乗ってほしいとの申し出があった。

当金庫の営業担当者が「事業承継ガイドブック」等を参考にヒアリングを行った結果、①事業所の所有権は被承継者名義となっており、後々、相続の問題が発生する懸念があったこと、②承継者（娘）は他県で同業の経験があり、域内他社との差別化できる技術・経験を有しており、顧客からの評判が良く、売上自体は増加していること一などが承継においてポイントとなることが明らかとなった。

そこで営業担当者は、これらのポイント及び被承継者の債務に着目し、事業所を改装したうえで賃貸のまま承継するのではなく、承継者による事業所の買取りを提案した。事業承継に際しての課題である、①買取価格の設定、②改装資金の返済原資に関しては、以下のとおり対応を行うことにより、一定の成果を得ることができた。

①買取価格の設定

原価法による評価、近隣の売買事例などを踏まえ、最終的には税理士を交えて協議を勧め、買取価格を決定した。

本件の買取価格に基づく事業所の売却により、被承継者は延滞債権を完済することができた（残りの債権は正常債権のみとなった）。

②返済原資

承継後の初年度は、税務申告書上では返済原資が捻出できなかった。そのため、承継者に対する売上計画及び経費の用途に関する聞き取りを行い、それをもとにした返済計画を立て、承継者とともに5か年の事業計画を作成した。

これを踏まえ、当金庫では、プロパーと保証協会保証付融資により17百万円の融資を行った。

■ 外部連携先及びその役割

①宮崎県信用保証協会

協調融資

②税理士

税務面でのアドバイス

三浦半島地域の活性化を目的とした広域連携体制の構築
 (三浦半島地域活性化協議会の取り組み)
 【かながわ信用金庫 (神奈川県)】

■ 取組み内容・成果

「三浦半島地域活性化協議会」は、当金庫を含めた三浦半島地域に縁のある参加 7 団体（京浜急行電鉄、神奈川新聞社、横浜市立大学、関東学院大学、横須賀商工会議所、三浦商工会議所）が、2016 年 4 月に三浦半島地域活性化に関する協定書を締結したことを契機に設立された。同協議会は、当金庫・平松理事長が呼びかけ人となり発足したもので、当金庫は、現在も同協議会事務局として、その活動の中心的な役割を担っている。

同協議会では、参加 7 団体が有する技術や知識・知恵を融合させ、全国に誇る地域資源を活用・発信するなど、地域課題の解決と地域の持続的発展の実現に向けた活動を進めている。

具体的には、協議会が掲げた 3 つのビジョン（三浦半島地域のブランド力を高める、三浦半島地域に住みたい人を増やす、三浦半島地域を盛り上げる）に沿って、主に次のような活動を行ってきた。

- ① 若年層の定住促進と交流人口の増加を狙いとした「三浦半島地域の特性を活かしたライフスタイル」に関する調査研究及び調査研究の成果報告を目的としたシンポジウムの開催（2018 年 11 月開催。約 150 名の方が参加）。
- ② 当金庫のボランティア活動を通じた地元名産品「マグロ」の普及による観光振興事業の実施。
- ③ 三浦半島地域に位置する「城ヶ島」の魅力発信を目的とした「体験・体感！城ヶ島収穫まつり」(地元野菜の収穫体験及び試食会)の実施(12 家族計 38 名が参加)。
- ④ みうらレンタサイクルを利用した周遊コースの考案事業（関東学院大学、横浜市立大学学生によるワークショップ）の実施。
- ⑤ 関東学院大学、横浜市立大学学生により三浦半島地域に定住した場合の過ごし方を提案してもらったワークショップ「三浦半島魅力発見プロジェクト ワークショップ」の実施。

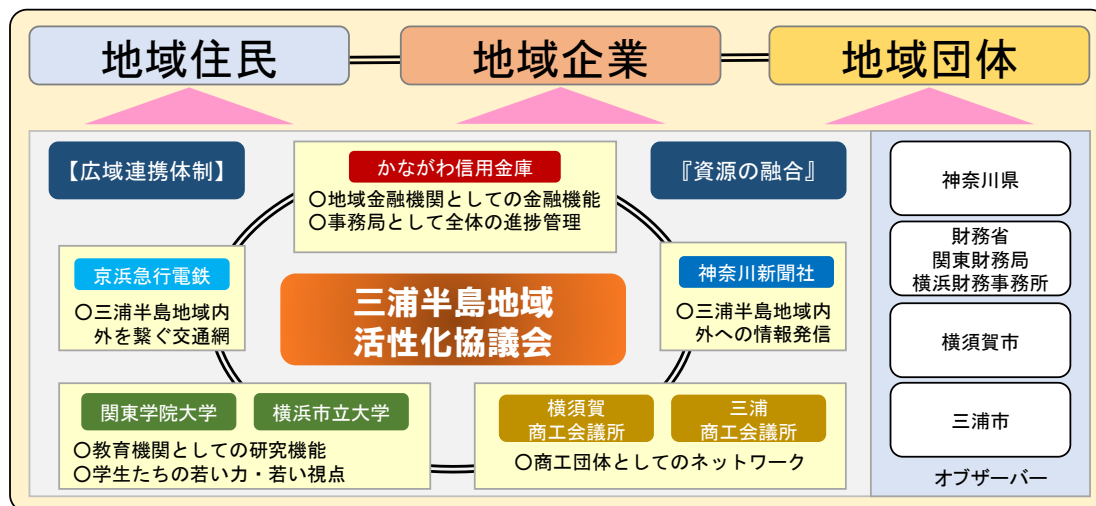


今後も引き続き、三浦半島地域活の活性化に資する事業を展開することを考えており、現段階では以下の事業の実施を予定している。

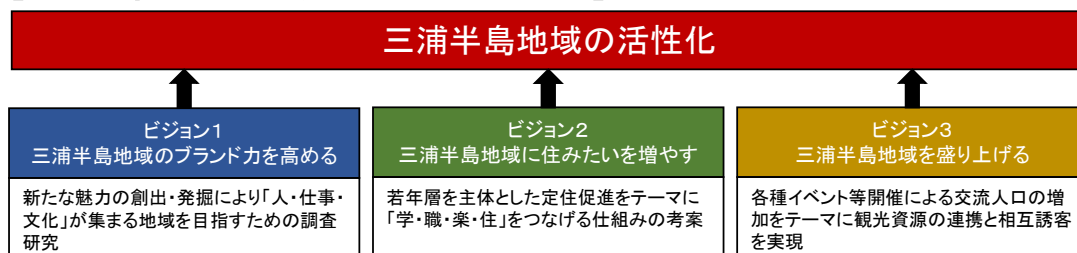
○定住促進を目的とした「インターンシップ×トライアルステイ」事業

定住促進を目的とした「若手経営者と学生との地域活性化ワークショップ」事業（学生に三浦半島地域の若手経営者と接してもらうことで、三浦半島地域において、働くという選択肢があることを認識し、定住を促していくための事業）。

【三浦半島地域活性化協議会の体制図】



【三浦半島地域活性化協議会の3つのビジョン】



■ 外部連携先及びその役割

- ①京浜急行電鉄(株)
三浦半島地域内外をつなぐ交通網
- ②(株)神奈川新聞社
三浦半島地域内外への情報発信
- ③横浜市立大学・関東学院大学
教育機関としての研究機能、学生の若い力や視点
- ④横須賀商工会議所・三浦商工会議所
商工団体としてのネットワーク

※ この他、オブザーバーとして、「神奈川県」「財務省関東財務局横浜財務事務所」「横須賀市」「三浦市」にも参画していただいている。

広域連携による地域産業支援
【津山信用金庫（岡山県）】

■ 取組み内容・成果

当金庫と大阪信用金庫（本店：大阪市天王寺区）は、2017年5月19日（金）に泉佐野市役所で特産品などの情報交換を目的とした連携協定を締結した。

本協定は、岡山県美作市と泉佐野市が同日に「特産品等相互取扱協定」を締結したことに伴い、両地域に所在する信用金庫の支店が窓口となり、自治体間の連携を支援していくという全国で初めてのケースである。

具体的には、両市では市主催の物産展などでお互いの農産品や観光名所をPRし、地域経済の活力を強化。これを受け、当金庫は美作支店、大阪信用金庫は泉佐野支店が窓口となり、地元企業や農業関係者から特産品の生産や販売に関する情報を収集。両信金の本店がサポートし、①ビジネス商談会への取引先の相互参加、②地元企業の若手経営者や職員同士の交流、③合同特産品フェアの開催、④災害発生時の職員派遣による復興支援—などに取り組んでいる。

■ 外部連携先及びその役割

○大阪信用金庫 泉佐野支店

ビジネスフェアへの相互参加や地域企業の相互紹介などを通じて、地域企業の取引機会を拡大し、地域の活性化に貢献

復興事業に取り組む取引先への複合支援事例
【あぶくま信用金庫（福島県）】

■ 取組み内容・成果

当金庫のお取引先 B 社（商業施設運営：いわき市久之浜町）は、東日本大震災の津波被害等で壊滅した商店街に代替する商業施設等を整備することを目的として、津波・原子力災害被災地域雇用創出起業立地補助金（商業施設等復興整備事業）における「まちづくり会社」として、2014年9月に設立された。



同地域では、小学校の敷地内に設置された仮設商店街の設置期限が近づく中、住民生活を支える商店街機能の維持を図るため、地元商工会・地域団体・金融機関等と協力して、いわき市が「久之浜・大久地区 まちなか再生計画」を策定し、国から補助金の認可を受けることができた。



当金庫は、同計画の策定にあたり設置された「久之浜・大久地区まちづくり協議会」のメンバーとして参画したことに加え、補助金以外で必要となる資金需要に対し、当金庫プロパー融資にて、2017年3月より支援を実行している。

同社は、2017年4月より新商業施設を開業しており、当金庫は、引き続き事業のサポートを行っていく。

■ 外部連携先及びその役割

○地元商工会

商店街機能の維持、補助金の申請手続きの支援